

الدكتور محمد بن عبدالله المنيع\*

## مقدمة

إن نجاح برنامج معين أو فشله مرتبط بالكيفية التي يدار بها البرنامج، والعملية الادارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة هي عملية مستمرة في كل مرحلة من مراحل التدريب في مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ولكن كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب تركيزاً خاصاً من عنصر أو أكثر من عناصر العملية الادارية، ويعتبر التقويم من أهم الواجبات التي يقوم بها متخذ القرار في العملية الادارية، حيث أن العملية الادارية تبدأ من التخطيط وتنتهي بعملية الرقابة والاشراف والتي يعتبر التقويم جزءاً لا يتجزأ منها. إن أي عمل لا تتم متابعته وتقويمه مصيره الفشل، لأنه من خلال المتابعة تتضح أوجه القوة والقصور في البرنامج.

وهذا يعني أن الادارة ف في مرحلة التخطيط والتنظيم لأي برنامج تعد الأفراد من أجل القيام بمهامها المتمثلة في وضع الخطط ورسم السياسات، كذلك فإن الادارة في مرحلة التنفيذ تقوم بنفس العملية من توجيه ورقابة للتأكيد من سير البرنامج والاشراف التام على تنفيذه.

ولذلك تقع على مديري التدريب مسؤولية تقويم البرامج التدريبية التي يشرفون على مراحل تجهيزها وتنفيذها وهذا يتطلب معرفة العملية الادارية بعناصرها المختلفة والدور الذي تقوم به في هذا المجال، كما أن عملية التقويم يجب أن تستند على أساليب ووسائل علمية لتحقيق أهداف التقويم كأحد العناصر التي تلعب دوراً رئيساً في نجاح البرامج التدريبية.

\* أستاذ الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## خلفية مشكلة الدراسة

لقد برزت الحاجة الى متابعة وتقييم البرامج التدريبية لأن كثيراً من البرامج لا تلبي بشكل كامل الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين من ناحية ولا تلبي هذه الاحتياجات بالنسبة للجهات المستفيدة. ولقد اتضح ذلك من خلال تقارير تقييم عدد من البرامج التدريبية بواسطة المدربين والمتدربين عند انتهاء البرامج، أو بعد تخرجهم وأثناء ممارستهم لعملهم بعد التدريب.

ومن المشكلات التي تواجهها برامج التدريب وجود فجوة بين المهارات والمعارف التي تقدمها البرامج التدريبية وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية. وقد يرجع السبب في وجود هذه المشكلة الى مايلي:

- ١ - إن بعض البرامج التدريبية الحالية تخدم وظائف غير موجودة أو موجودة ولكنها شاغرة، ولا يحتمل أن تشغل بموظفين في المستقبل القريب، أو أن هناك وظائف مشغولة بالفعل ولا يوجد لها أي برنامج ضمن البرامج الحالية.
- ٢ - إن البرامج التدريبية لم تصمم على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية ونتيجة لذلك فهي تقدم مهارات ومعارف بأقل مما يحتاجه المتدربون أو أكثر، أو أن واجبات الوظائف ومهامها قد تغيرت منذ تصميم هذه البرامج.

## مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة الدراسة في أنه توجد مشكلات كثيرة في البرامج التدريبية، إلا أن هذا البحث يتطرق لمشكلة تخص مدير التدريب ودوره في التغلب على هذه المشكلات مما يحتاج الى تصميم آلية للتغلب على هذه المشكلات ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يجب أن يقوم به مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية.

---

١ - سعد أحمد الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج بمعاهد التدريب بالتطبيق على معهد الادارة بالملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٩م، ص: ١٢ - ١٣.

في ضوء أهمية التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن دور مدير التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ البرامج التدريبية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية من خلال مايلي :

- ١ - إبراز أهمية دور مدير التدريب في نظام التدريب .
  - ٢ - إبراز أهمية دور مدير التدريب في تقويم البرامج التدريبية .
  - ٣ - التعرف على المشكلات التي تواجهها البرامج التدريبية وأسباب فشلها .
- أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - ما هو دور مديري التدريب في التخطيط للبرامج التدريبية؟
- ٢ - ما هو دور مديري التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية؟
- ٣ - ما هو دور مديري التدريب في متابعة البرامج التدريبية؟
- ٤ - ما هو دور مديري التدريب في تقويم البرامج التدريبية؟

### إدارة النظام التدريبي :

يمكن توضيح الدور الذي يقوم به مدير التدريب في ادارة البرامج التدريبية والاشراف عليها من خلال اعتبار التدريب نظاماً كسائر الأنظمة له مدخلاته وعملياته ومخرجاته (الشكل رقم ١)، ومن خلال هذا النظام يستطيع المدير التعرف على مكونات التدريب والعلاقة التي تربط هذه المكونات بالأجزاء الأخرى في النظام، ونتيجة لذلك يمكن التعرف على الخلل وأوجه القصور الذي ربما يصيب أي جزء منه ويعمل على اصلاحه في الحال أثناء عمليات التخطيط أو التنفيذ وفي كل مرحلة من مراحل النظام سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات .

والتدريب نظام له صفات النظام الإداري المتمثلة من أهداف محددة، ككل، كمن أن نظام التدريب جزء من نظام أكبر وهو نظام المنظمة التي يقع فيها هذا النظام، وما لم يوجد ارتباط بين هذين النظامين فإن المنظمة لا يمكن أن تحقق أهدافها على الوجه المطلوب.

ويوجد عدة خصائص مشتركة تتعلق بمفهوم «النظام» يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١ - انه يجب التركيز على الشيء، «أي النظام» ككل يتكون من عدة أجزاء أو وحدات، وبالتالي فإن هذا الكل يكون أكبر وأغنى من أي جزء من الأجزاء المكونة له.

٢ - إن كل جزء أو مكون من أجزاء أو مكونات النظام ما هو الا نظام مصغر في حد ذاته، وبالتالي فإن الفرق بين الجزء والكل هو فرق في المستوى الذي يوجد فيه كل منهما.

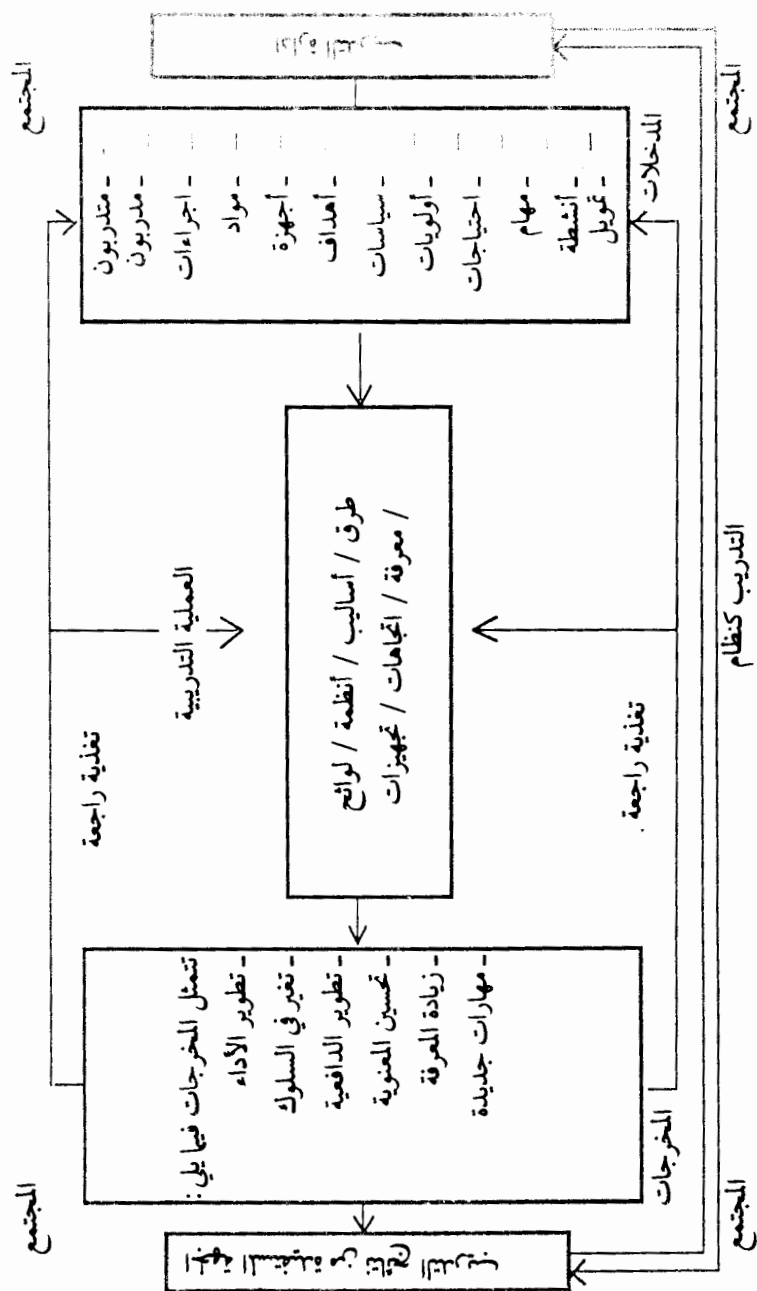
٣ - ان مكونات أو أجزاء النظام والتي تعتبر أنظمة فرعية في حد ذاتها ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، قد تكون هذه العلاقة رأسية كالعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم، كما أنها قد تكون أفقية كالعلاقات بين الوظائف المختلفة بنفس المستوى الإداري أو كالعلاقات المتسلسلة بين العمليات الانتاجية بنفس الإدارة الواحدة، وبصفة عامة فإن أي نظام لابد وأن يحتوي عليها جميعاً.

٤ - يجب النظر الى النظام على أساس أنه مفتوح، وهذا يعني أن أي نظام لا يوجد في فراغ وانعزالية عن المناخ العام المحيط به.

---

١ - حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٨٠م، ص: ٦٤ - ٦٦.

الشكل رقم (١)



تربط، مشكلة رئيسية وبعض المشكلات الفرعية على النحو التالي:  
أولاً: المشكلة الرئيسية:

توجد فجوة بين المهارات والمعارف التي تقدمها البرامج التدريبية بوضعها الحالي (أي قبل التطوير) وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الدولة.

ثانياً: المشكلات الفرعية:

تتركز المشكلات الفرعية في عدم دقة التصميم الفني لتلك البرامج أو لعدم اتساق تلك البرامج كلية مع أهداف التدريب أثناء الخدمة، وهذه المشكلات الفرعية هي:

- ١ - اختلاف المستويات الوظيفية التي يستهدفها البرنامج الواحد.
- ٢ - عدم وضوح أهداف وشروط القبول الخاصة بكل برنامج.
- ٣ - عدم تكامل الحقائق التدريبية للمدرب والمتدرب وعدم اتساقها مع أهداف البرنامج.
- ٤ - وجود بعض البرامج التأهيلية ضمن البرامج الحالية.

كما يرى الباحث أن برامج التدريب تواجه مشكلات عامة منها:

- ١ - عدم وعي بعض الإدارات بأهمية التدريب في التطوير.
- ٢ - تغير طبيعة العمل وتطوره مما يستدعي تدريب الأفراد القائمين عليه.
- ٣ - وجود بعض المشكلات في التدريب مما يؤكد على ضرورة التدريب للحد منها.
- ٤ - عدم اعتبار التدريب استثماراً للمال وللوقى البشرية.
- ٥ - سرعة التطورات العملية والتكنولوجية.
- ٦ - عدم تركيز الدول النامية على برامج التدريب في تحقيق اغراضها التنموية.
- ٧ - تعدد الجهات التي تشرف على التعليم والتدريب في الدول النامية وعدم التنسيق فيما بينها مما يسبب الازدواجية وعدم التركيز على الجوانب الحيوية التي تتطلبها خطط التنمية.

١ - سعد أحمد الجبالي، مرجع سبق ذكره ١٩٨٩، ص: ١٢ - ١٣.

كما يرى الباحث أن برامج التدريب تواجه مشكلات خاصة منها :

- ١ - أن بعضها بعيد عن الواقع الملموس للمندرب .
- ٢ - يغلب على بعضها الطابع النظري الذي لا يتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية .
- ٣ - عدم استخدام التطبيقات العملية في معظمها .
- ٤ - استخدام بعض الأساليب التقليدية التي لا تتماشى مع الأساليب الحديثة في التدريب .
- ٥ - عدم التجانس في اختيار المتدربين .
- ٦ - عدم اختيار المدربين المؤهلين .
- ٧ - عدم متابعة نتائج البرامج التدريبية .
- ٨ - نقص التمويل والامكانيات اللازمة لأغراض التدريب .
- ٩ - عدم وجود الاشراف المتكامل على برنامج التدريب منذ تخطيطه وحتى انتهائه .
- ١١ - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية .

#### ادارة التدريب :

يقصد بادارة التدريب بتلك الادارة التي تشرف على التدريب سواء كانت في داخل المنظمة أو خارجها في المعاهد والمراكز التدريبية وكون التدريب يعقد خارج المنظمة فإن ذلك لا يعفي ادارة التدريب داخلها من عمليات التخطيط والمتابعة والاشراف على البرنامج التدريبي الذي ينتمي اليه منسوبو تلك المنظمة .

وعندما يضع الباحث ادارة التدريب كجزء من النظام إنما يضع آلية لتحقيق الكفاءة والفعالية لنظام التدريب لضمان وجود المخرجات التي تحقق الأهداف التدريبية من خلال مايلي :

- ١ - وضع السياسات والأنظمة الخاصة بالبرامج التدريبية .

- ٢ - وضع الخطة التدريبية بالتدوين مع جميع الأوصاف المعنية.
- ٣ - دراسة الاحتياجات لتدريبية للجهات المستفيدة.
- ٤ - معرفة مواطن القوة والضعف من خلال التغذية الراجعة.
- ٥ - دراسة مخرجات نظام التدريب ومدى ملاءمتها للجهات المستفيدة.
- ٦ - الاشراف والمتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية.
- ٧ - القيام بالدراسات اللازمة لتطوير البرامج التدريبية.

### مدخلات نظام التدريب :

وتتكون مدخلات نظام التدريب من المتدربين والمدربين والموارد والأجهزة والأهداف والسياسات والأولويات والاحتياجات والمهام والأنشطة والتمويل، ويتم تقييم مدخلات نظام التدريب بناء على ما يتحقق من إجابة لبعض الأسئلة منها مايلي :

- ١ - ما هي نتائج تحليل البيانات الوظيفية؟ وهل النتائج تعكس المهام الأساسية لتلك الوظائف؟
- ٢ - هل تم تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ٣ - هل تم تحديد أهداف البرنامج بوضوح؟
- ٤ - هل المدربون مؤهلون للقيام بعملية التدريب؟
- ٥ - هل تم التأكد من أن التدريب يسير بشكل منتظم كما هو مخطط له؟
- ٦ - هل تم اعداد خطة عمل؟ هل تصف هذه الخطة كل المهام التي يجب القيام بها في النظام؟
- ٧ - هل تتوفر التجهيزات والخدمات التي يحتاجها التدريب؟
- ٨ - هل يوجد وقت كاف لتحقيق الأنشطة التدريبية في النظام؟
- ٩ - هل يتوفر المال الكافي لتمويل برامج التدريب؟
- ١٠ - هل توجد سياسات وأولويات للتدريب؟
- ١١ - هل يؤخذ في الاعتبار التجانس عند اختيار المتدربين؟



١٣ - هل يتوفر المخطط الزمني من مخطط تدريبي من طرف المدربين لكي لا يندفع المدربون في عمل

الوجه المظنون؟

١٤ - هل يوجد ارتباط وثيق بين المشرف العلمي على البرنامج التدريبي وإدارة

التدريب؟

١٥ - هل تتوفر لإدارة التدريب معلومات عن المشكلات التي يواجهها المتدربون

السابقون؟

ومن أبرز المشكلات المتعلقة بمدخلات التدريب هي مايلي:

#### ١ - مشكلات تتعلق بالمدرسين:

كثيراً ما تغفل إدارات التدريب الكشف عن مهارات وخبرات المدرسين الذين سيتولون مهام التدريب، وينتج عن ذلك فشل البرامج التدريبية حتى ولو كانت مصممة حسب الاحتياجات الفعلية، فالمدرّب عنصر أساسي يمكن أن يسهم في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي. ولذلك يجب على إدارة التدريب أن تتأكد من مؤهلات وخبرات واهتمامات المدرسين والطرق والأساليب التي سيتبعونها في تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن بين المشكلات المتعلقة بالمدرسين ما يلي:

١ - مدى المام المدرسين بأهمية التدريب.

٢ - مدى تأهيل المدرّب واهتمامه بالبرنامج.

٣ - نوعية المادة العلمية التي يقدمها المدرّب ومدى تناسبها مع تحقيق أهداف التدريب.

٤ - مدى استخدام المدرّب لوسائل الإيضاح الحديثة.

٥ - الطريقة التي يتم بها اختيار المدرّب ومدى توافقها مع الأسس العلمية.

٦ - مدى توفر التجهيزات التي يحتاجها المدرّب في قاعة التدريب.

٧ - مدى توفر الحوافز التشجيعية للمدرّب والمتدرب.

كل برنامج تدريبي له أهداف وشروط محددة ولذلك فإن شروط التقييم في البرنامج يجب أن تعكس هذه الأهداف والشروط، وربما يتم تصميم البرنامج التدريبي بشكل جيد ولكن البرنامج يفشل في تحقيق أهدافه بسبب عدم توافق شروط الالتحاق به مع مدخلات البرنامج من المتدربين، حيث لا تتوفر لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة، ولذلك فإن استعداد المتدربين غير مناسب للنظام، وبذلك يخفق المتدربون في اكتساب المهارات التي استهدفها النظام التدريبي، ومن بين المشكلات التي تواجه نظام التدريب من قبل المتدربين مايلي:

١ - عدم جدية بعض المتدربين في التدريب حيث يعتبر بعضهم بأن التدريب راحة من العمل.

٢ - لم يعتمد الترشيح لبعض البرامج التدريبية على أسس علمية وخطط مستقبلية.

٣ - وجود تفاوت في مستويات المتدربين.

٤ - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد في عدم اهتمام المتدربين.

٥ - وجود فرق بين ما يتعلمه الشخص وبين ما يزاوله من عمل.

٦ - عدم وجود خطة طويلة المدى في كثير من المؤسسات.

٧ - وجود تفاوت بين المتدربين من ناحية المؤهلات والخبرات والمهام.

٣ - مشكلات تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي:

١ - عدم وجود معلومات كافية حول التحليل الوظيفي.

٢ - عدم وضوح الاحتياج التدريبي.

٣ - تطبيق برامج سبق اعدادها لأغراض أخرى.

٤ - عدم اسهام المجموعة المراد تدريبها في عملية التخطيط للبرنامج التدريبي.

٥ - استخدام بعض الأساليب غير التدريبية لأغراض التدريب.

٦ - عدم اسهام الادارة التي تحتاج الى تدريب موظفيها في عملية التخطيط والتصميم

للبرنامج.

٧ - عدم وضوح الأهداف التدريبية.

التدريبية والدوافع والاستمالة التي تحكم هذه العملية، بالإضافة الى معرفة والاتجاهات والتجهيزات التي يستخدمها التدريب.

ولمعرفة ما إذا كانت عمليات التدريب تخدم الأغراض التدريبية فانه يمكن الاجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي نوعية التدريب الذي يتم داخل النظام التدريبي؟
- ٢ - هل تطرق نظام التدريب الى تغيير في السلوك لدى المتدرب؟
- ٣ - هل يتطرق البرنامج الى الاحتياجات التدريبية للمتدربين؟
- ٤ - هل يسهم نظام التدريب في رفع مستوى أداء المتدربين؟
- ٥ - هل تتلاءم الطرق والأساليب مع المهام الوظيفية التي يتم التدريب عليها؟
- ٦ - هل يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع أهداف النظام؟

مخرجات التدريب :

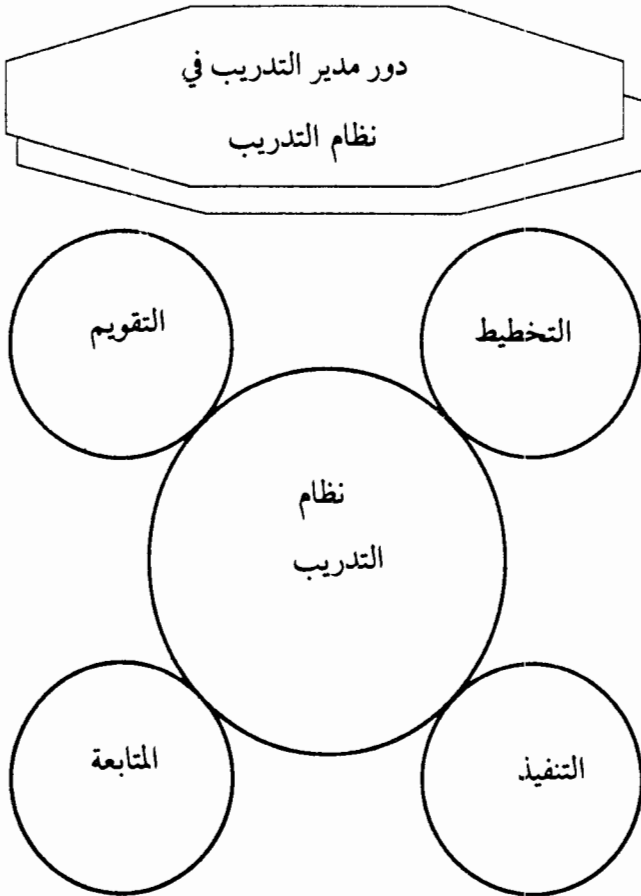
تتكون مخرجات التدريب من خريجين قادرين على تطوير الأداء ممن اكتسبوا المعارف والمهارات حيث أدى ذلك الى تغيير في السلوك والاتجاهات نحو العمل وتحسن في الروح المعنوية وزيادة في الانتاجية :

ولمعرفة مدى تحقق نتائج التدريب يمكن الاجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - هل ساهم نظام التدريب في تشخيص المهام الوظيفية للمتدربين؟
- ٢ - هل ساهم نظام التدريب في رفع مستوى أداء الأفراد؟
- ٣ - هل ساهم نظام التدريب في رفع الانتاجية للموظف والمؤسسة؟
- ٤ - هل ساهم نظام التدريب في تحسين الروح المعنوية لدى المتدربين؟
- ٥ - هل ساهم نظام التدريب في تطوير الدوافع لدى المتدربين؟
- ٦ - هل ساهم نظام التدريب في تطوير الاحتياجات التدريبية؟
- ٧ - هل يؤكد نظام التدريب على المعرفة والمهارة للقوى العاملة؟

وتكمن أهمية تحليل النظم في تدريب برامج التدريب في أنه يساعد مدير التدريب في معرفة المكونات والعناصر التي لا تؤدي عملها في النظام بالطريقة التي تحقق أهدافه. فيعمل المدير على معالجتها حسب إمكاناته الخاصة أو رفع تقرير عنها للجهات المسؤولة إذا كان لا يستطيع تصحيحها، وباستخدام تحليل النظم تكون الصورة واضحة أمام مدير التدريب لاتخاذ القرار المناسب في تطوير البرامج التدريبية في مراحلها المختلفة ابتداء بالمدخلات وانتهاء بالمخرجات، والتساؤلات المطروحة في المدخلات والمخرجات تساعد مدير التدريب في الاجابة عن ما قد يواجهه نظام التدريب من مشكلات وما قد يحققه من انجازات.

#### الشكل رقم (٢)





والنجاح في تصميم برامج التدريب يعتمد الى حد كبير على مدى توفير البيانات الصحيحة التي تعكس الوظائف وواجباتها ومهامها، والاحتمال على البيانات والمعلومات الصحيحة يعتمد الى حد كبير على الأدوات المستخدمة في الحصول عليها.

وتفيد عملية التحليل الوظيفي في تحديد المهام الحيوية والمرغوب فيها بأن تكون من ضمن البرنامج التدريبي وتجنب المهام غير الحيوية في ادخالها ضمن البرنامج، ولذلك فإن التحليل الوظيفي من مهام عمل مدير التدريب في عملية التخطيط لبرنامج التدريب ومن هذه المهام ماييلي<sup>(١)</sup>:

- ١ - التحقق من الاحتياجات التدريبية.
  - ٢ - تحديد أهداف برامج التدريب والتطوير ومعاييرها.
  - ٣ - تحديد المهارات والمعارف والصفات الشخصية التي تتطلبها وظائف المنظمة.
  - ٤ - التحقق من دقة ظروف العمل ومحدداته ودعائمه الحالية.
  - ٥ - تحديد شروط القبول في برامج التدريب والتطوير.
  - ٦ - توفير البيانات الأساسية اللازمة لتصميم اختبارات الأداء وأدوات التقويم الأخرى المستخدمة في برامج التدريب والتطوير.
- كما يقوم مدير التدريب بتحديد أهداف التدريب وتخطيط جميع مكونات نظام التدريب وتجهيزها للعمل في النظام بحيث تؤدي مهامها فيما يتلاءم مع وظيفة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وعلى مدير التدريب أن يقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع بأن التدريب استثمار للفرد والمؤسسة يؤدي الى نتائج ملموسة في تحسن الأداء للفرد ورفع الانتاجية للمؤسسة.
- كما يقوم مدير التدريب بتوفير كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لعمل النظام والعمل على تطوير هذه الامكانيات من خلال التخطيط المستمر والمتجددة لمكونات النظام.

١ - وليم ر. تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة الدكتور سعد أحمد الجبالي، معهد الادارة العامة، الادارة العامة للتطوير، ١٤١١هـ/١٩٩٠م، ص: ١٢٠.

١ - الفصل في تحديد مصاديق التدريب وعمل في تصميم البرنامج أدوات التقييم،  
والاجراءات المحددة التي يجب اتباعها، وجدولة الملاحظة والاستقصاءات  
المسحية والمقابلات.

٢ - الفصل في تدريب المقومين على مبادئ وأساليب التقييم بما في ذلك استخدام  
وسائل جمع البيانات.

٣ - الفصل في توضيح أغراض برنامج التقييم واستخدامات التقويمات والتوصيات  
لكل من يهمه الأمر.

دور مدير التدريب في التنفيذ:

بعد التأكد من صحة التحليل الوظيفي والمهام الخاصة بالوظيفة، تبدأ عملية  
تحديد الأهداف للبرنامج والتي تعتمد الى حد كبير على المهام الوظيفية الحيوية  
للمنظمة، وبعد ذلك يقوم مدير التدريب بتصميم البرنامج ليحقق الاحتياجات  
التدريبية والأهداف التي يسعى نظام التدريب الى تحقيقها.

وبعد ذلك تأتي عملية تنفيذ البرنامج لتحقيق الأهداف المرسومة له، من خلال  
ملاحظة نظام التدريب في أثناء التنفيذ تعتبر أكثر الطرق مباشرة في تقويم جودة نظام  
التدريب الرسمي، وتحديد أوجه القصور فيه، ويمكن للملاحظ المدرب أو مدير  
التدريب أن يحدد بسهولة مواطن القوة والضعف في النظام، وذلك بملاحظة كل  
عنصر من مكونات النظام أثناء تفاعلها، والملاحظة هي طريقة لتحديد السلوك  
الظاهر للأشخاص وهم يتصرفون ويتفاعلون ويعبرون عن أنفسهم في موقف مختار  
يجسد الظروف العادية وتتميز الملاحظة بخصائص معينة في اطار تقويم نظام التدريب  
كما يلي<sup>(١)</sup>:

١ - انها محددة: فالملاحظة ليست مجرد النظر الى ما يدور أو البحث عن انطباعات

١ - مرجع سابق، ١٤١١هـ/١٩٩٠م، ص ٥٧٨.

٢ - نفس المرجع السابق، ص: ٥٨٢.

عامة ، فلكي تكون الملاحظة مفيدة ، فإنه يجب اختيار الأساليب التي سيتم استخدامها عنها بعناية .

٢ - انها منتظمة : فالملاحظة ليست مجرد الوجود في موقف تدريب ، وانما يجب تخطيط وجدولة توقيت الملاحظات ، وطول فترة الملاحظة وعدد الملاحظات بعناية .

٣ - انها كمية : يجب أن تكون الخصائص قابلة للقياس .

٤ - انها تسجل : يتم تسجيل نتائج الملاحظة اما أثناء الملاحظة أو بعد زيارة الصف أو مكان التدريب مباشرة ، حيث لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة .

٥ - انها تعتمد على الخبراء : يتم اجراء الملاحظة بواسطة أشخاص مؤهلين تأهيلا كاملا وتم تدريبهم على أداء مهمة الملاحظة على وجد التحديد .

ومن المشكلات التي تتعلق بتنفيذ البرنامج التدريبي مايلي :

١ - التعثر في افتتاح البرنامج أو اختتامه .

٢ - عدم وجود قاعات وتجهيزات مناسبة .

٣ - عدم الاشراف والمتابعة المستمرة على البرنامج .

٤ - ضعف الاتصالات التي تتم مع المدربين والمتدربين وعدم تلبية احتياجاتهم .

٥ - نقص المستلزمات ووسائل الايضاح أو سوء استخدامها .

٦ - كل مدرب يضع مادته العلمية دون التنسيق مع المدربين الآخرين في نفس البرنامج .

٧ - الوقت المخصص للبرنامج إما طويل أو قصير .

٨ - عدم طبع وتوزيع المواد التدريبية على المتدربين في بداية البرنامج .

٩ - عدم تخصيص وقت كاف لمناقشة البرنامج مع المتدربين أثناء التنفيذ .

**دور مدير التدريب في الاشراف والمتابعة :**

ان أي برنامج تدريبي لا يتم الاشراف عليه ومتابعته مصيره الفشل ، لذلك يتحتم على مدير التدريب الاشراف على جميع مكونات النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات ومتابعتها ، فمن خلال الاشراف والمتابعة يتحقق المدير من أن هذه



التي تتيح للمدربين التعرف على احتياجات المتدربين، والتأكد من أن البرنامج التدريبي  
يكون مناسباً لاحتياجاتهم، وأنهم قادرون على تطبيق المعارف والمهارات التي حصلوا عليها  
متابعة الخريجين لمعرفة أثرهم حول مدى تطبيق المعارف والمهارات التي حصلوا عليها  
في البرنامج التدريبي.

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التدريب بفترة معينة، ولتكن ستة أشهر مثلاً أو  
سنة أن يعاد تقييم سلوك المتدرب وأدائه في وظيفته، وتقارن نتائج التقييم بتلك التي  
تم الحصول عليها بعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي مباشرة، وذلك حتى يمكن  
التعرف على درجة استمرار تأثير التدريب بمرور الزمن. ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة  
وتخطيطاً سليماً للعناصر المراد قياسها، إذ يجب تحديد ذلك مبكراً وربطه  
بالاحتياجات التدريبية التي عينت قبل التدريب وصمم التدريب لقياسها، فإذا كانت  
مهارات الاتصال مثلاً هي الاحتياج التدريبي عند أحد رؤساء الأقسام، والتحق الأخير  
بدورة تدريبية في الاتصالات، فإن تقييم التدريب يتم أولاً عن طريق قياس رد  
الفعل عند هذا الرئيس تجاه البرنامج والفائدة التي يعتقد أنه حصل عليها، ثم قياس  
المعلومات التي اكتسبها عن طريق الاتصال، طبيعته وطرقه ومعوقاته وعلاجها.

ومن المشكلات المتعلقة بمتابعة وتقييم البرنامج مايلي<sup>(١)</sup>:

- ١ - عدم اهتمام الإدارة المشرفة على البرنامج للتقييم حيث يستمر البرنامج بالرغم  
من تعثره لفترة طويلة.
- ٢ - اقتصار التقييم على المعلومات في البرنامج دون النظر في البرنامج ككل.
- ٣ - أن التقييم يتم في مرحلة واحدة وهي نهايته، ولا يوجد تقييم في مراحل البرامج  
المختلفة.
- ٤ - عدم وجود علاقة بين إدارة البرامج التدريبية والخريجين، مما يؤدي إلى التغذية  
الراجعة.
- ٥ - اعتماد التقييم على تقديرات شخصية.

---

١ - علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد  
الإدارة العامة، الرياض ١٤٠١هـ.

٦ - عدم استخدام المدربين كمنهجية في تطوير البرامج التدريبية.

الكشف عن القصور في أي منها.

٧ - عدم اتخاذ القرارات العلمية في تطوير البرامج التدريبية.

### دور مدير التدريب في تقييم البرامج التدريبية :

والتقييم هو اعطاء الشيء قيمته ، وهو ينطوي على النقد وابرار الایجابيات والسلبيات ، أما التقييم فهو الاصلاح ، وهو عملية لاحقة للتقييم ، وهناك تقييم سابق للتدريب يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين والتي تبني أساساً على تقارير الأداء ، وهناك تقييم لاحق للتدريب يتمثل في تقييم المتدربين عن طريق الاختبارات والتطبيقات والتجارب وغير ذلك من الأساليب ، كما يتم تقييم البرنامج التدريبي ككل عن طريق استفتاء المديرين والمتدربين ، ومديري التدريب والرؤساء المباشرين في المنشآت المستفيدة من هذا التدريب<sup>(١)</sup>.

ولذلك فالتقويم هو الكشف عن مواطن القوة والضعف في برنامج محدد والعمل على ابراز جوانب القوة وجوانب الضعف للتعامل معها ، فجوانب القوة تعمل على ابقائها ومساندتها لأن تبقى كذلك ، وحل المشكلات التي تسبب وجود ضعف في البرنامج ، وهذه العملية تتطلب جمع البيانات التي تستخدم لتحسين نظام التدريب أو التطوير والرقابة على جودة مكوناته ، ويجب التأكيد على أن التدقيق يستهدف كل مكونات النظام وتفاعلها ، فليس الهدف إذن هو تقدير أداء المدربين بشكل منفصل عن بقية مكونات النظام ، وإنما تقويم المدربين كأحد مكونات النظام فقط والتي تتفاعل مع بقية المكونات الأخرى.

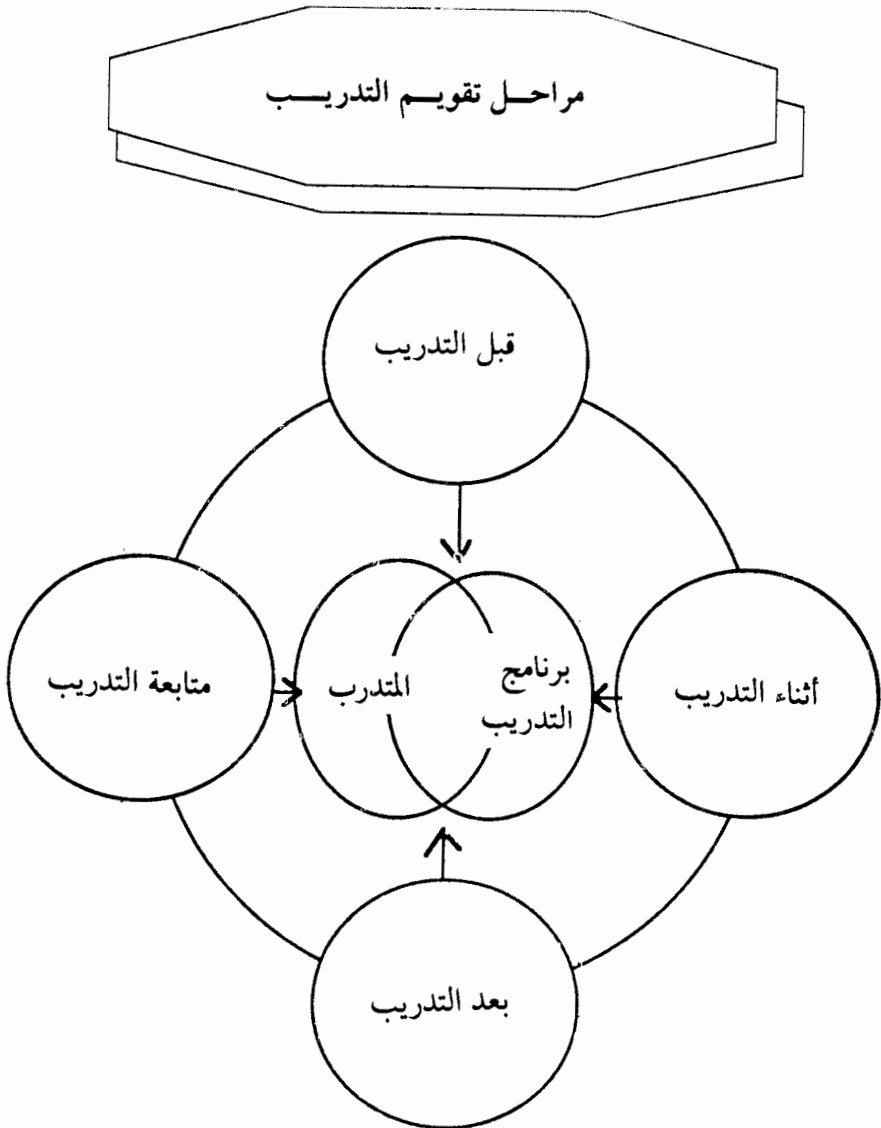
والتقويم المتكامل يتكون من تقويم داخلي وآخر خارجي ، فالتقويم الداخلي مرتبط بالنظام أثناء التدريب والذي يشمل جميع مكونات النظام من مدخلات

---

١ - يوسف محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية ، تجربة

معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢هـ ، ص : ٤٩ .

التدريب  
الشكل رقم (٣)



المصدر: علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤٠١هـ.

## مراحل تقويم برامج التدريبية

يتم تقويم البرنامج التدريبي من خلال عدة مراحل قبل بدء البرنامج وأثناء التنفيذ وبعد انتهاء البرنامج التدريبي كما هو موضح في الشكل رقم (٣).

### أولاً : التقويم قبل البدء في البرنامج :

- ١ - استطلاع آراء رؤساء المتدربين ومروسيهم في البرنامج التدريبي .
- ٢ - معرفة المعلومات المتوفرة لدى المتدربين .
- ٣ - معرفة الوظائف التدريبية لدى المتدربين .
- ٤ - معرفة البرامج التي تم تنفيذها داخل المؤسسة وخارجها .
- ٥ - التأكد من أن المتدربين لم يلتحقوا ببرامج تدريبية مماثلة ، والتعرف على وحداته التدريبية .
- ٦ - التعرف على المشكلات التي تواجه المتدربين في وظائفهم .

### ثانياً : التقويم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

ويشمل على تقويم المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تحتوي على مايلي :

- ١ - تقويم مدى ملاءمته للاحتياجات التدريبية .
- ٢ - تقويم أهداف البرنامج .
- ٣ - التأكد من أن الجلسات التدريبية تفي بالغرض .
- ٤ - التأكد من أن مجهودات المتدربين والمدرسين تتجه نحو تحقيق الأهداف .
- ٥ - التأكد من توفر الوسائل التعليمية .
- ٦ - التأكد من أن المدرسين يستخدمون الطرق والأساليب والوسائل الحديثة والمناسبة في كل نشاط تدريبي .
- ٧ - التأكد من أن البرنامج التدريبي هو البرنامج الذي يسعى له المتدربون ويلبي رغباتهم .

- ١٠ - التأكد من أن المدربين هم أنسب الأشخاص للقيام بهذه المهمة.
- ١١ - التأكد من أن محركات البرنامج تحقق الأهداف المراد تحقيقها في نظام التدريب.
- ١٢ - التأكد من المتابعة المستمرة على البرنامج.
- ١٣ - التأكد من ملاحظة المتدربين والمدرسين والاستفادة من مريثاتهم أثناء العملية التدريبية.
- ١٤ - التأكد من استخدام البيانات والاحصاءات المستخدمة في عمليات التقييم.
- ١٥ - التأكد من أن ردود فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي مأخوذة في الاعتبار.
- ١٦ - التأكد من أن المعلومات التي يحصل عليها المتدربون تولد لديهم الرغبة في التعلم.
- ١٧ - التأكد من تقويم العملية التعليمية التي تتمثل في المعارف والمهارات التي تم اكتسابها وفي الاتجاهات التي تم تغييرها أو تنميتها لدى المتدربين.

### ثالثاً : التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

- وعملية التقييم في هذه المرحلة تشمل مايلي :
- ١ - التأكد من أن ادارة التدريب لديها الرغبة في معرفة ردود الفعل عن البرنامج التدريبي بغض النظر عن ايجابياته أو سلبياته .
- ٢ - التأكد من صياغة استبانة صادقة وموثوق بها لمعرفة وجهات نظر الدارسين حول المحاور التي تحتويها الاستبانة والتي تشمل الأنشطة التدريبية ومدى تأثيرها على الخريج .
- ٣ - التأكد من اجراء بعض المقابلات الشخصية للخريجين ورؤساء العمل والمشرفين حول نتائج البرنامج التدريبي وعلاقة ذلك بتطوير الأداء للخريجين .
- ٤ - التأكد من أخذ ملاحظات المتدربين وهم على رأس العمل .

- ٥ - التأكد من أخذ وجهة نظر الادراء معب في العمل حول البرنامج التدريبي.
- ٦ - التأكد من أنه تم اكتساب مهارات واتجاهات لدى الخريجين بعد عودتهم للعمل.
- ٧ - التأكد من معرفة سلوك الموظف قبل التدريب من حيث قدرته على الاتصال، معرفته للعمل، الانجاز، المشكلات التي تواجهه . . الخ، ومقارنة ذلك بسلوكه بعد التدريب لمعرفة التغير الذي أحدثه التدريب لتطوير الأداء.
- ٨ - التأكد من معرفة ردود المديرين حول البرنامج التدريبي بعد التدريب.
- ٩ - التأكد من معرفة ردود الاداريين والمشرفين على البرنامج بعد نهاية التدريب.
- ١٠ - التأكد من معرفة آراء الخبراء في النتائج الذي أحرزها البرنامج.
- ١١ - التأكد من أن ردود الفعل والملاحظات حول برنامج التدريب.

#### رابعاً: متابعة البرنامج ونتائجه:

تعتبر المتابعة من أهم العناصر التي تحدد النجاح من عدمه، فنظام التدريب يتجدد من خلال المتابعة المستمرة أثناء التدريب وبعده، فالمتابعة أثناء البرنامج تساعد في معرفة المشكلات التي تواجه البرنامج، وكذلك تطوير البرنامج من خلال المتابعة لنتائجه وخبرييه وجميع الفئات التي أسهمت في البرنامج بما في ذلك الجهات المستفيدة من البرنامج، قد يكون من المناسب بعد انتهاء التدريب بفترة معينة، ولتكن ستة أشهر مثلاً أو سنة أن يعاد تقويم سلوك المتدرب وأدائه في وظيفته، ويمكن الأخذ في الاعتبار مايلي:

- ١ - التأكد من استمرارية تأثير نتائج التدريب.
  - ٢ - التأكد من مقارنة نتائج أداء الموظف قبل التدريب وبعده بعد فترة محددة.
  - ٣ - التأكد من الاحتياجات التدريبية التي تدرب عليها هي نفس الاحتياجات مع مرور الزمن.
  - ٤ - التعرف على وجود بعض الاحتياجات التي لم يتطرق لها التدريب السابق.
- بعض العقبات التي تواجه عملية التقويم:

تقويم النشاط التدريبي ليس من العمليات السهلة، ذلك لأن التدريب يكتنفه

٣- هل توجد صعوبات في الحصول على بيانات التحليل الوظيفي؟  
٤- هل توجد صعوبات في تحديد الاحتياجات التدريبية؟  
٥- هل توجد صعوبات في تحديد أهداف نظام التدريب؟  
٦- هل توجد صعوبات في تحديد أهداف النظام التدريبي؟  
٧- هل توجد صعوبات في اختيار مدرّبين مؤهلين؟  
٨- هل يقتصر التقييم على بعض الفئات المشاركة في النظام؟  
٩- هل تتوفر البيانات والاحصائيات اللازمة لعملية التقييم؟  
١٠- هل يتضمن البرنامج التدريبي أهدافاً بعيدة المدى؟  
١١- هل تتوفر الامكانيات الملائمة لنظام التدريب؟  
١٢- هل تتوفر الادارة الواعية بأهمية التدريب؟

#### أدوات التقييم:

أدوات التقييم عبارة عن وسيلة لملاحظة وقياس الكيفية التي يتم بها أداء الأفراد في مواقف محددة، ولكن التقييم في البرامج التدريبية يجب أن يختلف عن التقييم في المدارس والجامعات التي تمنح شهادات علمية، لأن التدريب له طبيعة خاصة لمعالجة مشكلات محددة في العمل أو التدريب على أساليب أو أجهزة جديدة. فالمتدرب يختلف عن الطالب تبعاً للخبرات التي اكتسبها في العمل.

وتختلف أدوات التقييم تبعاً للموقف التدريبي للمتدرب ومن أدوات التقييم

مايلي:

١ - الاختبارات بأنواعها المختلفة.

٢ - طريقة التقدير.

٣ - الاستبيانات .

٤ - المقابلات .

٥ - المناقشات الجماعية .

٦ - الملاحظة .

الموقف التدريبي ربما يحتاج الى نوع واحد أو عدة أنواع من أدوات التقويم .

### أسباب فشل بعض برامج التدريب :

ويرجع سبب فشل كثير من برامج التدريب الى أنه لم يتم تحليل البيانات الوظيفية، فغالباً ما تصمم بعض البرامج بناء على تفكير عابر من قبل مدير التدريب ويترتب على ذلك عدم التركيز على المهام الحيوية التي تحتاج الى تدريب فيتوسع التدريب في جوانب غير حيوية لا تستحق التدريب فيضيع الجهد والمال دون تحقيق نتائج ايجابية، فأهداف التدريب ومواده وطريقة تنفيذه تعتمد أساساً على تحليل البيانات الوظيفية للمتدرب، فكلما كانت البيانات واقعية للمجال الوظيفي والوظيفة والمهام وصادقة وموثوقاً بها كلما زادت كفاءة التدريب وفعاليته .

وتستخدم هذه البيانات في تحديد أهداف نظم التدريب والتطوير ومحتواها وتسلسلها ونقاط التركيز فيها وطرق تنفيذها وتقويمها، وعلى وجه التحديد يمكن استخدام البيانات الوظيفية في المجالات التالية<sup>(١)</sup> :

- ١ - اقناع الادارة العليا بالحاجة الى الاستثمار في التحليل الوظيفي وذلك لتوفير البيانات الصحيحة اللازمة لتصميم برامج التدريب والتطوير .
- ٢ - بيان خطورة التحليل الوظيفي على كل جوانب عملية التوظيف من اختيار وتعيين وتوزيع عمل وتدريب واعادة توزيع عمل وترقية وانهاء خدمة .
- ٣ - يحفظ ويضع الموازنة الخاصة بالتحليل الوظيفي، التي تضمن تحديد الاعتمادات المالية والأفراد والمواد واعداد الجداول الزمنية وتحديد مراحل الانجاز .

---

١ - وليم تريسي، مرجع سابق ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، ص: ١١٩ .



- ٥ - التأكيد على دور مدير التدريب في التحليل الواسع في مراحل جمع البيانات وتحليلها واعداد التقارير عنها وقد تم تدريبهم بشكل صحيح .
- ٦ - العمل كضابط اتصال بين الادارة العليا والوسطى والادارة التنفيذية والاستشاريين للتأكد من التعاون والترابط بين المجهودات المستخدمة في مشروع التحليل الوظيفي .
- ٧ - أن يضع نفسه في خدمة المشروع طوال فترة انجازه .
- ٨ - متابعة التوصيات والخطط التنفيذية الناتجة من التحليل الوظيفي بما في ذلك تلك التي لا ترتبط بصفة أساسية بنشاط التدريب والتطوير .

## الخلاصة

توصل البحث الى النتائج التالية :

### أولاً : دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية :

- يتضح من البحث أن دور مدير التدريب في نجاح البرامج التدريبية تشمل عدة مهام منها مايلي :
- ١ - إن دور مدير التدريب ليست مجرد تسيير للبرنامج وانما الاشراف عليه باعتباره نظاماً كسائر الأنظمة الأخرى له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، وانه يجب على مدير التدريب أن يكون على وعي تام بما يدور في مراحل النظام المختلفة لتلافي أوجه القصور التي ربما تحدث من أي عنصر في النظام .
  - ٢ - ان ربط ادارة التدريب بالنظام التدريبي أمر ضروري لايجاد الآلية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام وتطوير عناصره للبرامج التدريبية المستقبلية .
  - ٣ - ان آلية القياس لمخرجات التدريب وعلاقتها بالاحتياجات الفعلية للجهات المستفيدة تكمن في ربط الجهة المستفيدة بمخرجات التدريب .
  - ٤ - إن ربط ادارة التدريب بالجهة المستفيدة أمر ضروري لتخطيط وتصميم وتطوير البرامج التدريبية .

٥ - أن أي خلل في تقديم التدريب ينعكس في وجود خلل في واحد أو أكثر من مكونات النظام التي يجب الكشف عن موقعها، فإما أن تكون في إدارة التدريب أو مدخلات النظام أو عملياته أو مخرجاته أو عدم تغذية راجعة أو في إدارة وتصميم البرنامج التدريبي .

٦ - يتركز دور مدير التدريب في نجاح البرنامج التدريبي على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

ثانياً : دور مدير التدريب في تقويم البرامج التدريبية :

التقويم عملية مستمرة لبرنامج التدريب فلا يقتصر التقويم على المقوم وإنما تقع على مدير التدريب مسؤولية تقويم البرنامج والتي تستمر أثناء عملية التخطيط والتنفيذ . والتقويم يكشف لمدير التدريب مدى نجاح أو فشل البرامج التدريبية، أي ان التقويم مستمر لمدخلات البرنامج وعمليات ومخرجاته، يشمل التقويم جميع مكونات النظام أثناء التدريب كما يشمل جميع الفئات المستفيدة من داخل النظام وخارجه .

ودور مدير التدريب في التقويم يكمن في الكشف عن المشكلات التي تواجه التدريب من خلال استخدام تحليل النظم كأداة لفحص مكونات النظام، فالخلل في مدخلات نظام التدريب ربما تكون نتيجة لما يلي :

- ١ - المدربون .
- ٢ - المتدربون .
- ٣ - الأجهزة والمعدات .
- ٤ - السياسات والإجراءات ،
- ٥ - الاحتياجات .
- ٦ - الأنشطة .
- ٧ - التمويل .

كما أن المشكلات يمكن أن تكون نتيجة لعمليات النظام المتمثلة في الطرق والأساليب والتجهيزات واللوائح والنظم ومحتويات البرنامج والوسائل المستخدمة لتنفيذها .

كما أن المشكلات يمكن أن تكون نتيجة للمخرجات لأن البرنامج لم يسهم في تطوير الأداء وتغيير السلوك وزيادة في المعرفة والمهارات ■

- ١ - سعد أحمد الجبالي، إعمار مقترح لتطوير البرامج بمعاهد التدريب بالتطبيق على معهد الادارة بالملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للعلوم الادارية ١٩٨٩م.
- ٢ - حنفي محمود سليمان. الادارة منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٨٠م.
- ٣ - الطيب، حسن أبشر، مؤسسات التنمية الادارية العربية أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٤م.
- ٤ - عبدالوهاب، علي محمد، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض ١٤٠١هـ.
- ٥ - وليم ر. تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة، سعد أحمد الجبالي، معهد الادارة العامة، الادارة العامة للتطوير ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- ٦ - ياغي، محمد عبدالفتاح، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شئون المكتبات، جماعة الملك سعود الرياض، ١٤٠٦هـ.
- ٧ - ياغي، محمد عبدالفتاح، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد الثالث، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض ذو الحجة ١٤٠٨هـ.
- ٨ - يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الاداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الادارة العامة، ١٤١٢هـ.